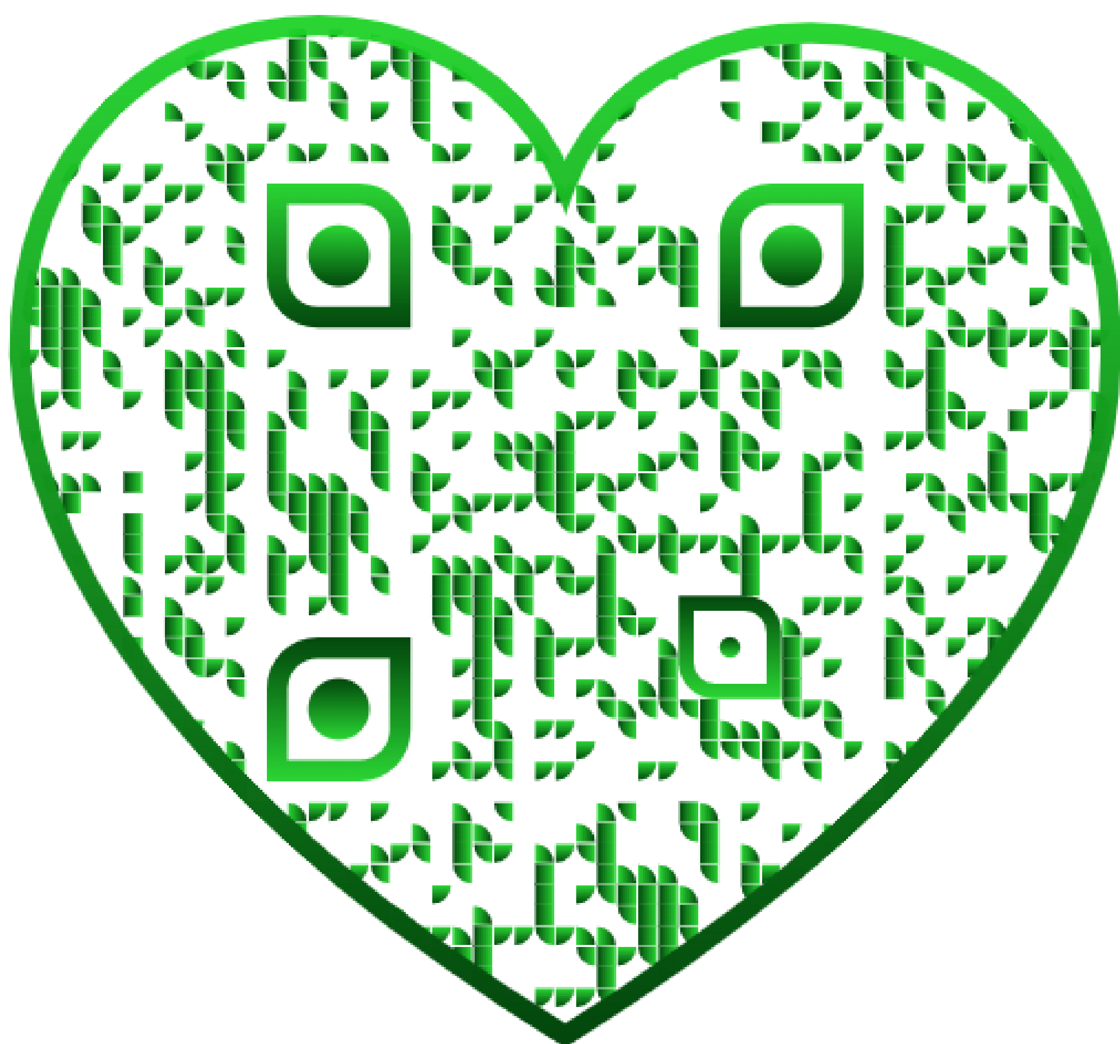


CADERNOMAPEADO

CNU

CONCURSO NACIONAL UNIFICADO



Seja muito bem-vindo!

Você acaba de adquirir o material: **Caderno Mapeado** para o **Concurso Nacional Unificado – 2024**.

Esse material é totalmente focado no certame e aborda ponto a ponto do edital da disciplina de **Gestão Governamental e Governança Pública**.

Nele foi inserido toda a **teoria** sobre a matéria cobrada no certame, para facilitar a sua compreensão, e **marcações** das partes mais importantes.

Assim, trabalharemos os assuntos mais importantes para a sua prova com foco na banca **Cesgranrio.**

Caso tenha qualquer dúvida, você pode entrar em contato conosco enviando seus questionamentos para o suporte: suporte@cadernomapeado.com.br e WhatsApp.

Bons Estudos!

Rumo à Aprovação!!

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS 5
PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA 6
1) Introdução 6
2) Conceitos e Princípios da Administração Pública Federal 6
2.1) Princípio do Planejamento 7
2.2) Princípio da Coordenação 7
2.3) Princípio da Descentralização 8
2.4) Princípio da Delegação de Competência 8
2.5) Princípio do Controle 8
3) Estrutura e Estratégia Organizacional 9
3.1) Planejamento Estratégico 10
3.2) Fases do Planejamento Estratégico 11
4) Análise de Mercado e Metodologias de Desempenho 12
GESTÃO DE PESSOAS 15
1) Introdução 15
2) Considerações Iniciais 16
3) Os 5 Pilares da Gestão de Pessoas 17
3.1) Liderança 17
3.2) Gerenciamento de Conflitos 18
3.3) Motivação 19
3.4) Sistema de Incentivo e Responsabilização 21
3.5) Gestão de Desempenho 22
4) Equilíbrio Organizacional 22
GESTÃO DE PROJETOS 25
1) Introdução 25
2) Conceitos Básicos 25
3) Gerenciamento de Projeto 26
3.1) Conhecimentos e Habilidades do Gerente de Projetos 27
3.2) Hierarquia dos Projetos 27
4) Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) 28
4.1) Funções e Responsabilidades do PMO 28
4.2) Tipos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos 29

5) Ciclo de Vida dos Processos - PMBOK....30
GESTÃO DE PROCESSOS....32
1) Introdução....32
2) Conceitos da Abordagem por Processos....32
3) Técnicas de Mapeamento, Análise e Melhoria de Processos....32
3.1) Técnicas de Mapeamento....32
3.2) Análise de Processos....33
3.3) Melhoria de Processos e o Ciclo PDCA....33
4) BPM....35
5) Desenho de Serviços Públicos....36
GESTÃO DE RISCOS....37
1) Introdução....37
2) Considerações Iniciais....37
2.1) Princípios da Gestão de Riscos....37
2.2) Objetos e Técnicas da Gestão de Riscos....38
2.3) Modelos Nacionais e Internacionais....39
2.3.1) ISO 31000 - Internacional....39
2.3.2) COSO ERM Framework - Internacional....39
2.3.3) ABNT NBR ISO 31000 - Nacional....40
2.4) Integração ao Planejamento....40
3) Processo de Gestão de Riscos....40
3.1) Identificação e Classificação dos Riscos....41
3.2) Avaliação dos Riscos....41
3.3) Mensuração dos Riscos....42
3.4) Tratamento dos Riscos....42
3.5) Monitoramento dos Riscos....42
3.6) Informação e Comunicação....43
4) Boas Práticas de Gestão de Risco....43
ARTICULAÇÃO VERSUS A FRAGMENTAÇÃO DE AÇÕES GOVERNAMENTAIS....44
1) Introdução....44
2) Considerações Iniciais....44
3) Dimensões da Coordenação....44
3.1) Intragovernamental....45
3.2) intergovernamental....45
3.3) Governo-Sociedade....45

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Pessoal!

Antes de iniciarmos o estudo da matéria de **Eixo Temático 1 – Gestão Governamental e Governança Pública**, apresentaremos os assuntos que são cobrados no edital. Siga firme com os estudos que a aprovação virá!!

CONTEÚDO
1 Planejamento e gestão estratégica: 1.1 Conceitos, princípios, etapas, níveis, métodos e ferramentas. Balanced Scorecard (BSC). Matriz SWOT. 1.2 Estabelecimento de objetivos e metas organizacionais. 1.3 Ferramentas de gestão. 1.4 Metodologias para medição de desempenho. Indicadores de desempenho: conceito, formulação e análise. Detalhamento da ferramenta de avaliação de desempenho: OKR. 2 Gestão de pessoas: 2.1 Liderança, gerenciamento de conflitos, motivação, sistemas de incentivo e responsabilização, gestão do desempenho. 2.2 Programa de Gestão do Desempenho, teletrabalho. 2.3 Indicadores de gestão de pessoas, flexibilidade organizacional. 2.4 Trabalho em equipe. 2.5 Gestão de redes organizacionais, comportamento organizacional, cultura organizacional. 3 Gestão de projetos: 3.1 Conceitos básicos. 3.2 Processos do PMBOK. 3.3 Gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, de custos, da qualidade, de recursos humanos, de comunicações, de riscos, de aquisições, de partes interessadas. 3.4 Metodologias ágeis. 4 Gestão de processos. 4.1 Conceitos da abordagem por processos. 4.2 Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. 4.3 BPM. 4.4 Desenho de serviços públicos. 5 Gestão de riscos: 5.1 Princípios, objetos, técnicas, modelos nacionais e internacionais, integração ao planejamento. 5.2 Processo de Gestão de Riscos: comunicação, consulta, contextualização, identificação, análise, tratamento, monitoramento e retroalimentação. 5.3 Boas práticas de gestão de Riscos. 6 Inovação na gestão pública. 7 Governo eletrônico: 7.1 Transparência da administração pública. 7.2 Controle social e cidadania; accountability. 8 Comunicação na gestão pública. 9 Articulação versus a fragmentação de ações governamentais. 9.1 Dimensões da coordenação: intragovernamental, intergovernamental e governo-sociedade.

PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

1) Introdução

Iniciaremos os estudos dos conhecimentos específicos do Concurso Nacional Unificado para o bloco 4 – Trabalho e Saúde do Servidor:

> 1 – Planejamento e gestão estratégica: conceitos, princípios, etapas, níveis, métodos e ferramentas. Balanced Scorecard (BSC). Matriz SWOT; Estabelecimento de objetivos e metas organizacionais; Ferramentas de gestão; Metodologias para medição de desempenho. Indicadores de desempenho: conceito, formulação e análise. Detalhamento da ferramenta de avaliação de desempenho: OKR.

2) Conceitos e Princípios da Administração Pública Federal

A **administração pública** refere-se ao conjunto de órgãos, entidades e servidores públicos que atuam na gestão dos interesses coletivos. Seu propósito é atender às necessidades da sociedade de forma eficiente, ética e transparente.

Os princípios fundamentais da administração surgiram a partir da **abordagem neoclássica** do francês **Jules Henri Fayol** foi tido como o primeiro a tratar e explicitar sobre as chamadas funções básicas do administrador. Sua teoria (clássica) ficou conhecida como **POC3** – Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Ao longo da evolução histórica da administração, a teoria neoclássica, aplicada na administração pública federal, é derivada do **PCDDC**. Este será objeto de estudo detalhado nos próximos passos.

Os **princípios fundamentais** das atividades da administração pública federal estão elencados no **art. 6º do Decreto-Lei nº 200/67**:



2.1) Princípio do Planejamento

O **planejamento** é a elaboração de planos e programas que visam alcançar objetivos específicos. O planejamento é essencial para direcionar as ações da Administração Pública de forma estratégica e eficiente. O planejamento é um **processo contínuo**, enquanto os **planos** e **programas** de governo são **temporários**.

Em outras palavras, todas as **ações governamentais** dependerão de planejamento para a promoção de **desenvolvimento econômico-social** e **segurança nacional**.

São **instrumentos básicos** do planejamento:

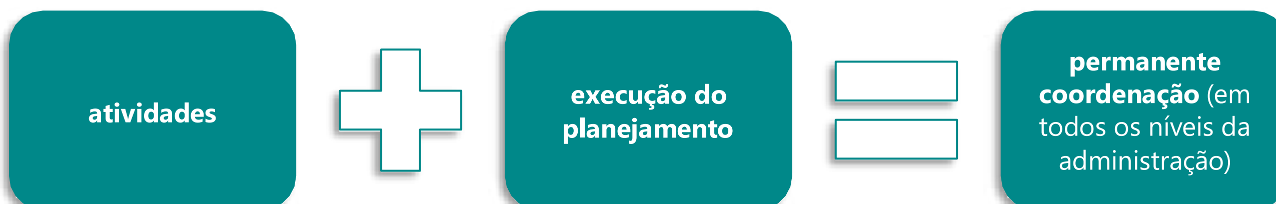


 **Tome nota!**

O principal instrumento do planejamento é o **orçamento-programa**.

2.2) Princípio da Coordenação

O **princípio da coordenação** envolve a articulação e integração das diversas atividades setoriais da Administração Pública. A coordenação busca **evitar a fragmentação** e **garantir a harmonia** nas ações governamentais.



2.3) Princípio da Descentralização

O **princípio da descentralização** busca distribuir responsabilidades e competências entre diferentes órgãos e níveis de governo. A descentralização visa aproximar a gestão das necessidades locais e regionais, promovendo uma **maior eficiência** na prestação dos serviços.

 **Importante!**

Cuidado com as pegadinhas! A descentralização é **administrativa** e não política.

A descentralização poderá ocorrer:

→ **Administração Federal:** a descentralização pode ser **internamente**, dentro da própria estrutura da Administração Federal. Isso implica na distribuição de responsabilidades e competências entre diversos órgãos e entidades que compõem a administração central. A decisão da descentralização é **casuística**, ou seja, a depender de caso a caso.

→ **Administração Federal para as entidades federativas (Estados, DF e Municípios):** essa modalidade ocorre na transferência de atribuições e competências da administração das entidades federativas. Essa transferência visa **aproximar a gestão** das demandas locais e regionais. Essa descentralização ocorre mediante **convênio** para **executar** as atividades administrativas.

→ **Administração Federal para o setor privado:** assim como as unidades federativas, o setor privado dever contar com a **capacidade de executar** os serviços e projetos previamente planejados pela Administração Federal. A **execução** desses serviços e projetos serão realizados por **contratos** e **concessões**.

2.4) Princípio da Delegação de Competência

O **princípio da delegação de competência** consiste na transferência de atribuições e poderes de um órgão ou entidade para outro. A delegação de competência permite uma **maior agilidade** na tomada de decisões e na execução de atividades especificas.

Este princípio é um **instrumento** do princípio da descentralização.

2.5) Princípio do Controle

Por fim, o **princípio do controle** trata-se da fiscalização e acompanhamento das ações da Administração Pública para garantir que estejam em **conformidade** com as leis e regulamentos. O controle é essencial para assegurar a legalidade, eficiência e eficácia na gestão pública.

 **Tome nota!**

O controle ocorre **em todos os níveis** da administração pública federal.

 **Momento da Questão**

Questão inédita – Em uma autarquia federal, responsável por serviços essenciais à população, enfrenta-se um desafio significativo devido ao aumento de demanda por seus serviços. A necessidade de lidar com essa situação levou à realização de uma reunião estratégica para propor medidas que otimizem a atuação da autarquia. Diante desse cenário, qual o princípio fundamental da Administração Federal seria particularmente crucial para garantir a gestão eficaz do aumento da demanda?

a) Princípio do planejamento.

b) Princípio do controle.

c) Princípio da delegação de competência.

d) Princípio da coordenação.

e) Princípio da descentralização.

Gabarito: Letra A.

 **Comentário:** O aumento da demanda por serviços demanda uma abordagem estratégica. O princípio do Planejamento é crucial para antecipar as necessidades, alocar recursos de maneira eficaz e garantir uma resposta adequada. Embora a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle sejam importantes, o planejamento destaca-se como a base para uma gestão eficiente diante de desafios crescentes.

3) Estrutura e Estratégia Organizacional

Segundo Idalberto Chiavenato, o planejamento é um processo **permanente** e **contínuo**, pois é realizado continuamente dentro da empresa e **não se esgota na simples montagem** de um plano de ação.



O conceito de planejamento inclui o aspecto de **temporalidade** e de **futuro**: o planejamento é uma relação entre coisas a fazer e o tempo disponível para fazê-las. Como o passado já se foi e o presente vai andando, é com o futuro que o planejamento se preocupa.

Planejar, portanto, é uma função administrativa que busca a **determinação antecipada** dos **objetivos/metas traçadas pela organização**, bem como também os caminhos a serem seguidos para atingi-los.

É através do planejamento que se define de onde se pretende partir, como chegar e o que dever ser feito quando atingir esse objetivo. Planejar, portanto, é um **modelo para ação futura**.

3.1) Planejamento Estratégico

Durante a realização do **planejamento estratégico** é realizada a análise do mercado com a finalidade de verificar o melhor caminho a ser seguido. Portanto, incialmente é realizada a análise do mercado para depois a empresa planejar e definir o plano de ação. Para atuar no mercado, é necessário conhecê-lo.



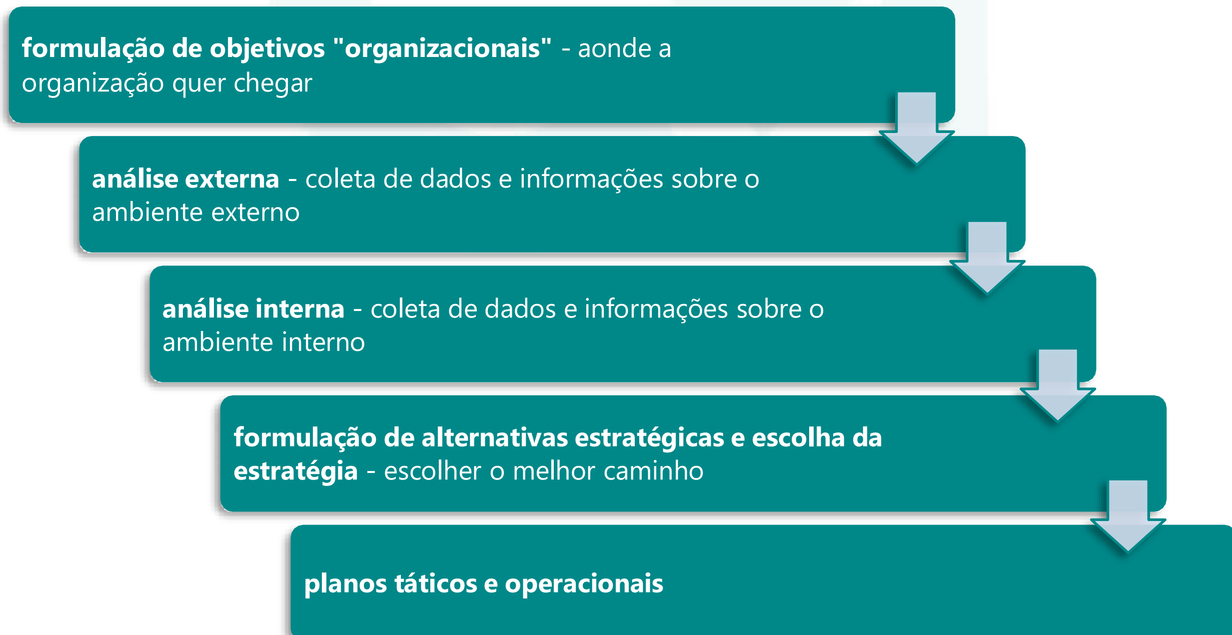
Cúpula da empresa (diretoria) – habilidades conceituais. Toda a organização + a relação com o ambiente externo.

Nível intermediário (gerencial) – áreas funcionais e departamentos, com habilidades humanas e interpessoais.

Nível básico (supervisão) – habilidades técnicas, tarefas e atividades específicas que compõem a rotina da organização, possui ênfase no interior da empresa.

3.2) Fases do Planejamento Estratégico

Como já estudamos, o planejamento estratégico é um processo organizacional que visa estabelecer a direção futura da empresa e a alocação de recursos para alcançar seus objetivos. Esse processo é **dividido em algumas fases**, proporcionando uma abordagem sistemática e abrangente para o desenvolvimento e implementação da estratégia.

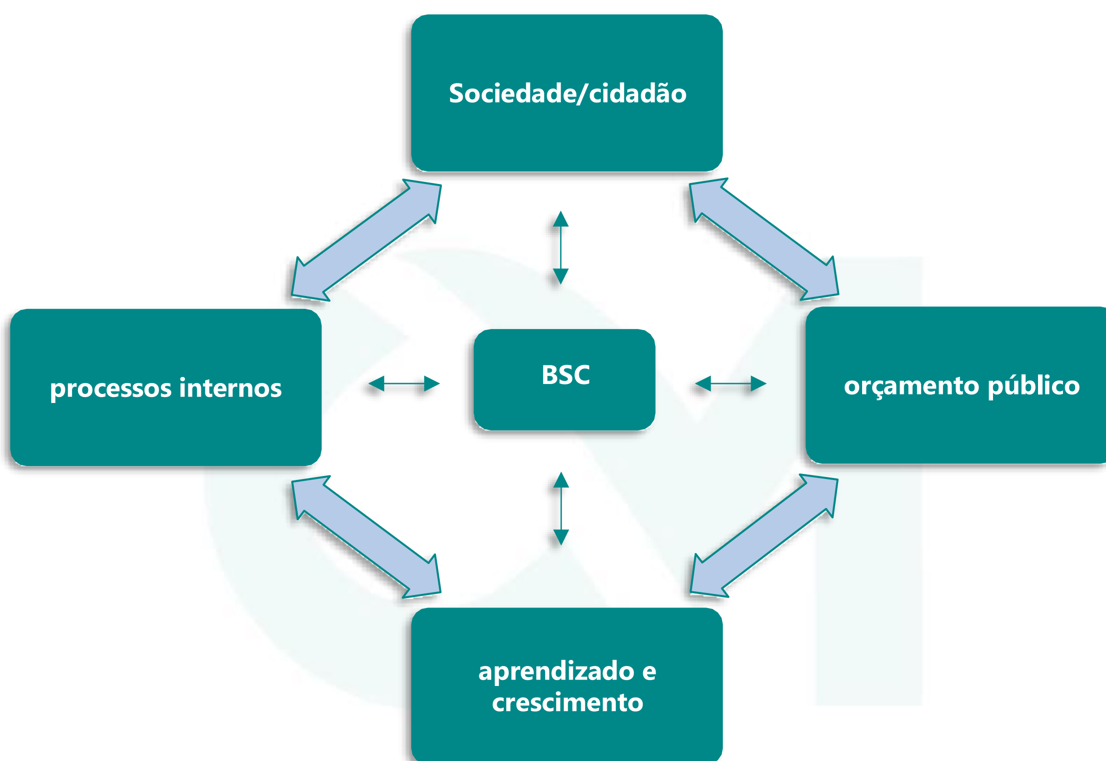


4) Análise de Mercado e Metodologias de Desempenho

A análise de mercado é o procedimento de avaliação e identificação de diversos **fatores** e **condições** internos e externos de um mercado dentro de um nicho específico. Ela envolve a coleta, avaliação e interpretação de informações relacionadas ao mercado em que a empresa/organização atua.

a) Balanced Scorecard (BSC)

O **Balanced Scorecard** é uma metodologia desenvolvida por **Robert Kaplan e David Norton** na década de 1990. Ele é uma ferramenta abrangente que visa traduzir a estratégia organizacional em indicadores de desempenho tangíveis e mensuráveis, alinhando os objetivos estratégicos com as ações operacionais.



O BSC **substitui** os tradicionais sistemas de medição de desempenho focados somente nos aspectos financeiros. Além disso, objetiva a **implementação** e acompanhamento da estratégia organizacional, por meio do estabelecimento de indicadores de objetivos e metas.

O BSC auxilia os gestores a visualizarem e monitorar o progresso em todas as perspectivas, possibilitando uma análise holística do desempenho organizacional e a tomada de decisões mais estratégicas e embasadas em dados.



As perspectivas clássicas do BSC podem ser **adaptadas a qualquer organização**, inclusive organizações públicas.

→ **Funções básicas do BSC:**



b) Matriz SWOT

É uma ferramenta bastante conhecida e útil no segmento administrativo. Esta ferramenta permite analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao negócio, elencando fatores a serem considerados para montar uma estratégia de inserção ou expansão.



Análise interna: forças e fraquezas – são controláveis (variáveis internas).

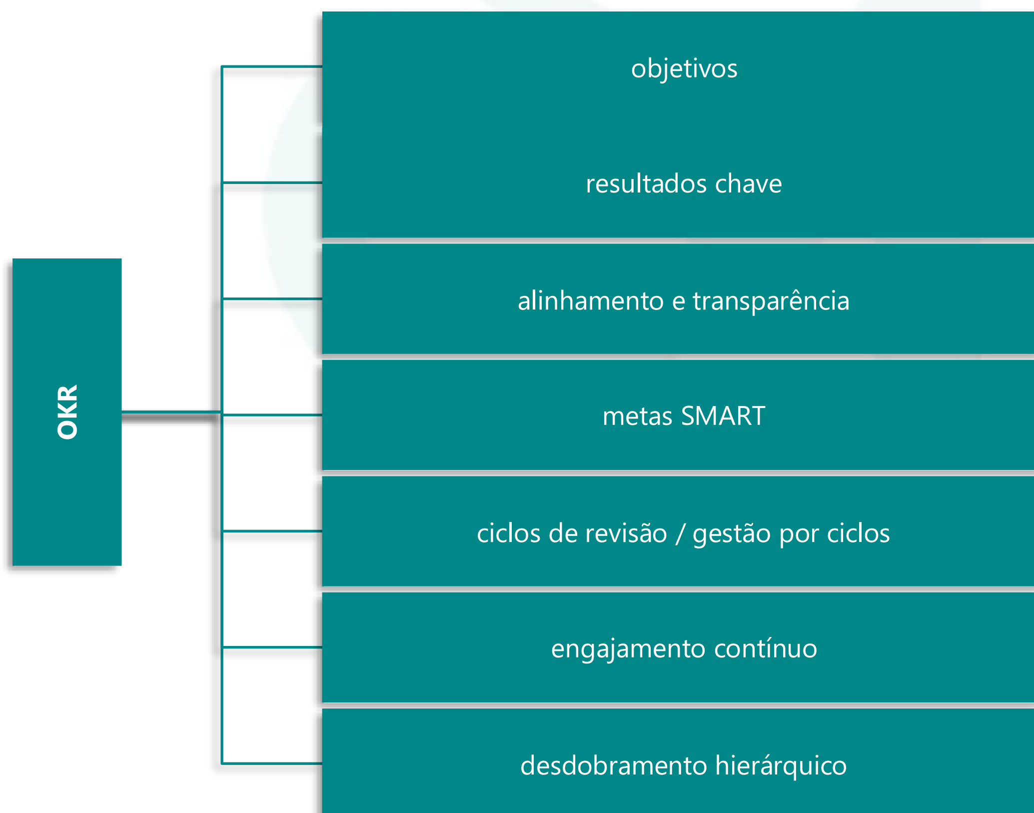
Análise externa: oportunidades e ameaças – são incontroláveis (variáveis externas).

Durante esta análise, tenha em mente que as forças e oportunidades são uteis para a empresa, enquanto as fraquezas e ameaças são prejudiciais para a empresa.

c) OKR – Objectives and Key Results

A Metodologia OKR é um sistema de gestão de metas amplamente utilizado em organizações para criar **alinhamento** e **engajamento** em direção aos objetivos estratégicos. Desenvolvida pelo ex-CEO da Intel, Andrew Grove, e popularizada pelo Google, a abordagem OKR é eficaz tanto em ambientes corporativos quanto para indivíduos que desejam **definir e atingir metas de maneira clara** e **mensurável**.

O termo OKR não é apenas um jargão; ele está **intrinsecamente ligado à maneira como a metodologia opera**.



Vamos explorar o significado de cada elemento do nome e como eles se complementam:

→ **Objetivos:** Os objetivos fornecem uma orientação clara sobre o que a empresa busca alcançar. Cada objetivo é formulado não apenas para esclarecer a meta a ser perseguida, mas também para

manter todos os membros da equipe engajados na missão em questão. Esses alvos são claros, específicos e deixam pouco espaço para dúvidas sobre o foco pretendido.

→ **Resultados-Chave/ Key Results:** Sem essa parte do planejamento, a realização dos objetivos propostos inicialmente seria bastante desafiadora. **Mensurar de forma objetiva** e **precisa**, por exemplo, o quão espetacular é o suporte ao cliente seria uma tarefa árdua. Os resultados-chave servem como parâmetros para determinar quão próximo a empresa está de atingir um objetivo. Em outras palavras, são metas menores que contribuem diretamente para a consecução do objetivo principal.

→ **Alinhamento e transparência:** A metodologia OKR promove o alinhamento, garantindo que todos os níveis da organização estejam cientes dos Objetivos principais e dos Resultados-Chave associados. A transparência é essencial para construir uma cultura de responsabilidade e colaboração.

→ **Definição de Metas SMART:** Cada Objetivo e Resultado-Chave deve ser SMART: Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal. Isso garante clareza na execução e facilita a avaliação do progresso.

→ **Ciclo de Revisão / gestão por ciclos:** Os OKRs são geralmente definidos em ciclos, comumente trimestrais. Durante esses períodos, a equipe revisa o desempenho, faz ajustes nos OKRs existentes e define novos objetivos para o próximo ciclo.

→ **Engajamento contínuo:** A metodologia OKR incentiva o engajamento contínuo, estimulando o aprendizado e a adaptação conforme a organização ou indivíduo avança em direção às metas.

→ **Desdobramento hierárquico:** Os OKRs podem ser desdobrados hierarquicamente, conectando os objetivos organizacionais aos departamentais e individuais. Isso mantém a coesão e o alinhamento em toda a estrutura.

Ao aplicar a Metodologia OKR, organizações e indivíduos podem criar um **ambiente focado**, **mensurável** e **alinhado** com seus **objetivos estratégicos**, impulsionando o desempenho e a realização.

GESTÃO DE PESSOAS

1) Introdução

Seguiremos os estudos dos conhecimentos específicos do Concurso Nacional Unificado para o bloco 4 – Trabalho e Saúde do Servidor:

> 1 – Gestão de pessoas: considerações iniciais; liderança, gerenciamento de conflitos, motivação, sistemas de incentivo e responsabilização, gestão do desempenho; Programa de Gestão do Desempenho, teletrabalho; Indicadores de gestão de pessoas, flexibilidade

organizacional; Trabalho em equipe; Gestão de redes organizacionais, comportamento organizacional, cultura organizacional.

2) Considerações Iniciais

A **gestão de pessoas** é uma área fundamental nas organizações, responsável por lidar com aspectos relacionados aos colaboradoras, seu desenvolvimento, bem-estar e desempenho. Vários elementos compõem essa gestão, cada um desempenhando um papel crucial para o sucesso da organização.

Essa área da organização possui como objetivo principal **otimizar o desempenho** dos colaboradores, **promover um ambiente** de trabalho saudável e **alcançar os objetivos estratégicos** da empresa. Segundo o autor Chiavenato, os **objetivos da área de gestão de pessoas** incluem:



Além disso, a gestão de pessoas envolve **ações** como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de remuneração e benefícios, comunicação interna e promoção de um ambiente de trabalho inclusivo.

Por fim, é importante ter em mente os **principais desafios** da gestão de pessoas incluem lidar com a **diversidade de perfis** e necessidades dos colaboradores, gerenciar conflitos, promover o desenvolvimento profissional e garantir o cumprimento das políticas e regulamentos trabalhistas.

3) Os 5 Pilares da Gestão de Pessoas

Os pilares da gestão de pessoas podem variar dependendo da abordagem adotada, entretanto, os cinco pilares mais comuns e eficazes na gestão de pessoas são:



Vamos estudar de forma aprofundada cada um dos pilares.

3.1) Liderança

A liderança é a **habilidade crucial** no contexto organizacional, e envolve a capacidade de influenciar, motivar e orientar os membros de uma equipe em direção ao alcance de objetivos comuns. Uma liderança eficaz é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização.

As **características** primordiais da liderança são: integridade, empatia, habilidades de comunicação, visão estratégica e adaptabilidade. Dessas características, a integridade constrói confiança, a empatia cria conexões humanas, a comunicação clara alinha a equipe, a visão estratégica inspira direção e a adaptabilidade enfrenta os desafios em constante mudança.

Existem **vários tipos de liderança**, cada um caracterizado por abordagens distintas para influenciar e guiar membros da equipe. Os principais tipos de liderança:

Tipos de Liderança	
Liderança autocrítica	Nesse estilo, o líder toma decisões de forma centralizada, sem envolver significativamente os membros da equipe. A autoridade é altamente concentrada nas mãos do líder, que dita as diretrizes e as expectativas.
Liderança democrática	A liderança democrática envolve a participação ativa dos membros da equipe nas decisões. O líder busca coletar ideias e opiniões, promovendo um ambiente colaborativo. A tomada de decisões é compartilhada, aumentando o senso de pertencimento e responsabilidade.
Liderança liberal (laissez-faire)	Esse estilo é caracterizado pela delegação ampla de responsabilidades aos membros da equipe. Os líderes "laissez-faire" fornecem autonomia, permitindo que os membros da equipe tomem decisões por conta própria.
Liderança transacional	A liderança transacional é baseada em trocas entre líder e membros da equipe. Os líderes estabelecem recompensas e punições claras, incentivando o cumprimento de metas e a conformidade com as expectativas estabelecidas.

O **líder assume diversas responsabilidades**, como estabelecer metas claras, motivar e inspirar a equipe, tomar decisões ponderadas, comunicar de maneira eficaz e desenvolver as habilidades coletivas, emerge como uma tarefa essencial para os líderes. Essas funções não apenas orientam os membros da equipe, mas também **incubam um ambiente que favorece o crescimento** e a **realização**.

Ao assumir essas responsabilidades, **enfrentar os desafios** na jornada da liderança é uma realidade intrincada. Equilibrar interesses conflitantes, resolver disputas, enfrentar pressões intensas e manter a moral da equipe durante desafios são aspectos complexos e exigentes da liderança. Superar esses obstáculos demanda **habilidades interpessoais**, **resiliência** e uma **visão estratégica sólida**.

O **aprimoramento contínuo** na jornada de liderança é uma busca incessante. Programas de treinamento, mentoria, feedback construtivo e experiência prática são os alicerces essenciais para aperfeiçoar as habilidades de liderança e se adaptar às constantes mudanças no ambiente de trabalho.

3.2) Gerenciamento de Conflitos

O **gerenciamento de conflitos** é uma habilidade essencial no ambiente de trabalho e em diversas áreas da vida. Ele se refere ao processo de **identificar**, **lidar** e **resolver** disputas entre indivíduos ou grupos de maneira construtiva. Em uma organização, o gerenciamento eficaz de conflitos é crucial para promover um ambiente de trabalho saudável, melhorar a comunicação e fortalecer as relações interpessoais.

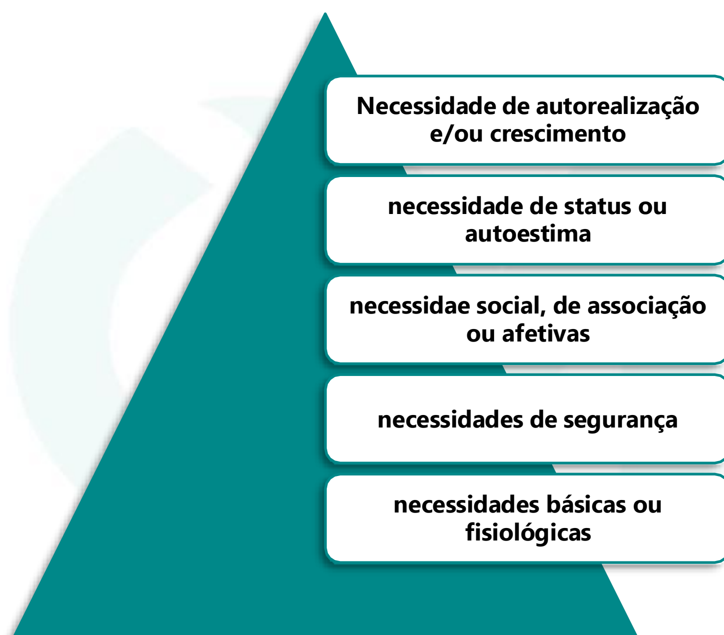
Precisamos ter em mente as **quatro principais estratégias** de gerenciamento de conflitos utilizados na organização: **comunicação aberta**, **negociação**, **mediação** e **resolução colaborativa**.

3.3) Motivação

A **motivação** é o impulso interno que direciona o comportamento dos indivíduos em direção a objetivos específicos. No ambiente de trabalho, a motivação é fundamental para engajar os colaboradores, aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho.

Existem diferentes teorias de motivação:

⟶ **Necessidades Humanas**: Teorias como a Hierarquia das Necessidades de Maslow destacam que os indivíduos têm **necessidades hierarquizadas**, como necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, e que essas necessidades influenciam sua motivação.



⟶ **Teoria da Expectativa de Vroom**: Essa teoria enfatiza que a motivação depende da **expectativa de que o esforço** levará a um bom desempenho e que esse desempenho levará a uma recompensa desejada. A fórmula geral da teoria é expressa como:

$$(M) = E1x\ E2 \times V$$

Legenda:

M – motivação

E1 – expectativa (crença do indivíduo do esforço)

E2 – instrumentalidade (desempenho eficaz resultará na recompensa desejada)

V – valência (valor que o indivíduo atribui às recompensas

A teoria da expectativa postula que a motivação para agir em direção a um objetivo é determinada pela força dessas três expetativas.

→ **Teoria da Equidade de Adams**: Segundo essa teoria, os indivíduos **comparam sua contribuição** e recompensa com a de outros colegas, buscando uma equidade no tratamento.



→ **Teoria do Reforço de Skinner**: Essa teoria destaca que comportamentos **reforçados positivamente** tendem a ser repetidos, enquanto comportamentos reforçados negativamente tendem a ser evitados.

→ **Teorias X e Y**: Essa teoria desenvolvida pelo psicólogo Douglas McGregor que representa duas visões contratantes sobre a natureza humana e influenciam abordagens de gestão e liderança.

Teoria X	Teoria Y
Na Teoria X, McGregor descreve uma **visão tradicional** e muitas vezes negativa da natureza humana. As principais premissas da Teoria X incluem: • As pessoas têm aversão ao trabalho e o evitam sempre que possível. • As pessoas preferem ser dirigidas e desejam evitar responsabilidades. • A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida e incentivada por meio de recompensas ou punições para atingir os objetivos organizacionais. • As pessoas têm pouco interesse nas metas da organização e preferem focar em seus próprios interesses.	A Teoria Y, por outro lado, apresenta uma **visão mais otimista e positiva** da natureza humana. As principais premissas da Teoria Y incluem: • O trabalho é natural para as pessoas, assim como o lazer e o descanso. • As pessoas são capazes de autodireção e autossupervisão quando estão motivadas. • As pessoas não evitam responsabilidades; elas as procuram e aceitam quando estão envolvidas no processo decisório. • A criatividade e a inovação são características comuns das pessoas, e elas podem contribuir significativamente para os objetivos da organização quando têm oportunidade.

→ **Teoria dos dois fatores**: também conhecida como a teoria da motivação-higiene, esta teoria sugere que existem **dois conjuntos distintos** de fatores que influenciam a satisfação e insatisfação no trabalho, e que eles operam de **maneira independente**. Esses fatores são chamados de **fatores de motivação** e **fatores de higiene**.



Para manter os colaboradores motivados, as organizações devem **reconhecer suas necessidades individuais** e **fornecer recompensas**, reconhecimento e oportunidades de crescimento alinhadas com seus objetivos pessoais e profissionais. A **motivação** é um fator-chave na retenção de talentos e no aumento da produtividade e satisfação no trabalho.

3.4) Sistema de Incentivo e Responsabilização

O Sistema de Incentivo e Responsabilização é uma abordagem organizacional que busca motivar os colaboradores por meio de **estímulos positivos** e, ao mesmo tempo, **responsabilizá-los pelos resultados e metas estabelecidas**. Esse sistema visa criar um ambiente equilibrado que reconheça e recompense o desempenho excepcional, ao mesmo tempo em que estabelece responsabilidades claras e expectativas de cumprimento de metas.

→ **Componentes do sistema de incentivo e responsabilização:** o sistema é composto por diversos elementos que trabalham em conjunto para criar um ambiente de trabalho produtivo e engajado. Esses incentivos podem ser: financeiros, reconhecimentos e elogios, oportunidades de desenvolvimento, feedbacks construtivos e definição de metas claras.

3.5) Gestão de Desempenho

A **gestão de desempenho** é um processo contínuo que envolve a definição de metas, o acompanhamento do desempenho dos colaboradores, o feedback constante e a identificação de oportunidades de melhoria. Isso **contribui** para o **desenvolvimento** dos funcionários e o alcance dos objetivos organizacionais. A gestão de desempenho também pode incluir a avaliação de desempenho formal, que é uma revisão periódica do desempenho dos colaboradores em relação às metas estabelecidas.

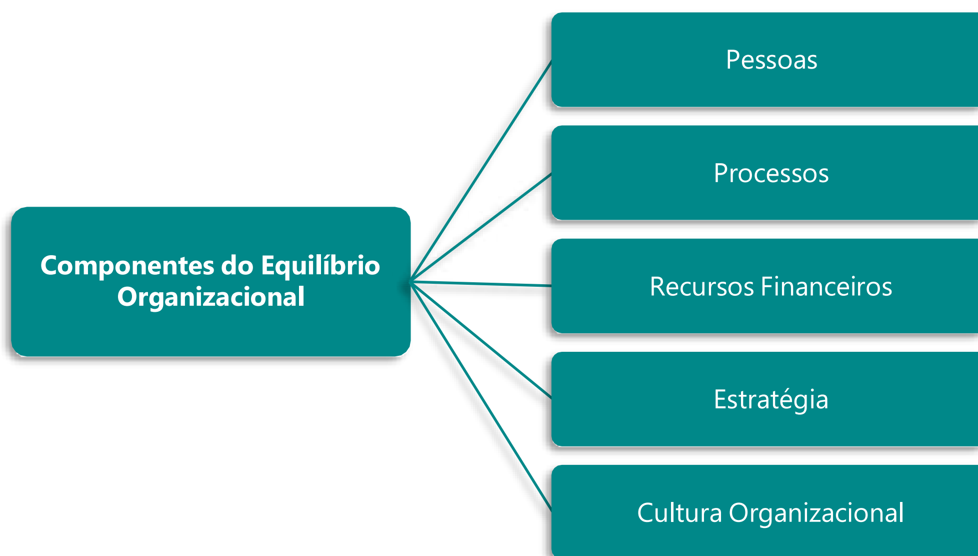
Objetivos da Gestão de Desempenho	
Melhoria do Desempenho Individual	Identificar áreas de melhoria no desempenho de cada colaborador e desenvolver planos para melhorá-las.
Alinhamento com Objetivos Organizacionais	Garantir que as atividades e metas dos colaboradores estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.
Feedback Contínuo	Fornecer feedback regular e construtivo sobre o desempenho dos colaboradores, destacando pontos fortes e áreas de desenvolvimento.
Tomada de Decisões Baseadas no Desempenho	Usar dados de desempenho para tomar decisões informadas sobre promoções, aumentos salariais e desenvolvimento de carreira.
Desenvolvimento de Habilidades	Identificar as necessidades de desenvolvimento de habilidades dos colaboradores e oferecer treinamento e desenvolvimento adequados.

A gestão de desempenho é uma prática que beneficia tanto os colaboradores quanto a organização como um todo. Ela ajuda a garantir que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da empresa e tenham as habilidades necessárias para contribuir para o sucesso da organização. Além disso, proporciona um ambiente de trabalho onde o desenvolvimento e o crescimento são valorizados.

4) Equilíbrio Organizacional

O **equilíbrio organizacional** refere-se à harmonia entre os diferentes elementos de uma organização, como sua estratégia, estrutura, cultura, processos e recursos humanos. Quando há equilíbrio, a organização é capaz de alcançar seus objetivos de forma eficaz e eficiente. Isso envolve a **alocação** adequada de recursos, a **criação** de um ambiente de trabalho saudável e a **garantia** de que as estratégias estejam alinhadas com a cultura e a capacidade da organização.

São componentes imprescindíveis no equilíbrio organizacional:



No contexto dinâmico dos negócios, alcançar o equilíbrio torna-se uma meta crucial para o sucesso organizacional. Esse equilíbrio transcende meramente as operações e abrange diversas dimensões fundamentais para a saúde e vitalidade de uma empresa.

O ponto de partida para esse equilíbrio é a **consideração das necessidades** e **expectativas dos colaboradores**. Promover um ambiente de trabalho saudável e motivador não apenas fortalece o engajamento da equipe, mas também contribui para a retenção de talentos e a produtividade.

A eficiência e eficácia dos processos internos desempenham um papel fundamental. **Minimizar desperdícios** e **identificar gargalos** contribui para a otimização operacional, permitindo que a organização atue com agilidade e qualidade.

A gestão financeira assume um papel central nesse equilíbrio. Garantir recursos adequados para operações e investimentos é vital. Uma gestão financeira sólida não apenas assegura a estabilidade presente, mas também prepara a empresa para enfrentar desafios futuros.

As **estratégias organizacionais** devem ser cuidadosamente alinhadas com **objetivos de longo prazo**. Essa sincronização estratégica permite que a empresa se adapte de maneira proativa às mudanças no ambiente de negócios, mantendo-se ágil e relevante.

A **cultura empresarial**, muitas vezes subestimada, desempenha um papel crucial no equilíbrio organizacional. Influenciando o **comportamento e as atitudes dos colaboradores**, a cultura cria um ambiente que suporta ou desafia os objetivos da empresa. Uma cultura sólida é, portanto, um pilar essencial para sustentar o equilíbrio almejado.



Em síntese, a busca pelo equilíbrio organizacional é uma jornada holística que envolve aspectos humanos, operacionais, financeiros, estratégicos e culturais. Ao equacionar esses elementos de maneira harmônica, as organizações criam a base para a resiliência, a inovação e o crescimento sustentável.

 **Tome nota!**

Importante ter em mente que, no equilíbrio organizacional, os componentes deverão trabalhar em **harmonia** para garantir a eficiência da organização.

O equilíbrio organizacional **não é um estado fixo**, mas sim um processo contínuo de ajuste e adaptação. As organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem manter esse equilíbrio ao longo do tempo, respondendo de forma eficaz às mudanças e desafios que surgem em seu ambiente operacional.

 **Momento da Questão**

Questão inédita – No contexto da Administração Pública Federal, uma agência governamental enfrenta desafios relacionados à baixa motivação dos servidores e à falta de integração entre as equipes. Essa situação está afetando diretamente a eficiência na prestação de serviços públicos e a qualidade do atendimento aos cidadãos. Diante desse cenário, qual estratégia de gestão de pessoas seria mais apropriada para melhorar a motivação e promover a colaboração entre os servidores?

a) Implementação de um sistema de recompensas financeiras para os servidores mais produtivos.

b) Realização de um diagnóstico organizacional para identificar causas subjacentes dos problemas de motivação e integração.

c) Contratação de consultores externos para revisar os processos internos sem a participação dos servidores.

d) Aumento das metas individuais para impulsionar a produtividade.

e) Criação de um programa de home office para melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Gabarito: Letra B.

 **Comentário:** No contexto da Administração Pública Federal, a realização de um diagnóstico organizacional para identificar causas subjacentes, destaca a importância de compreender as questões específicas que afetam a motivação e a integração. Essa abordagem permite o desenvolvimento de soluções mais alinhadas com as necessidades da organização.

GESTÃO DE PROJETOS

1) Introdução

Seguiremos os estudos dos conhecimentos específicos do Concurso Nacional Unificado para o bloco 4 – Trabalho e Saúde do Servidor:

> 1 – Gestão de projetos: conceitos básicos; Processos do PMBOK; Gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, de custos, da qualidade, de recursos humanos, de comunicações, de riscos, de aquisições, de partes interessadas; Metodologias ágeis.

2) Conceitos Básicos

A **gestão de projetos** é uma disciplina que envolve o planejamento, organização, execução e controle de recursos para alcançar **objetivos específicos** dentro de um prazo determinado. Ela é amplamente utilizada em diferentes setores e organizações para lidar com iniciativas temporárias que têm como objetivo criar um produto, serviço ou resultado único.

Antes de nos aprofundar, precisamos saber o que é projeto.

O **projeto** é um empreendimento **temporário**, realizado para a **criação** de um produto, serviço ou resultado **único** (inovador). O projeto impulsiona mudanças nas organizações através de **um objetivo especifico**.

Algumas características são necessárias para que um determinado esforço ou ação configure efetivamente um projeto:



3) Gerenciamento de Projeto

O gerenciamento de projetos é uma disciplina que envolve o planejamento, a execução e o controle de atividades para **atingir objetivos específicos** dentro de um prazo determinado, orçamento e recursos definidos. Essa prática é fundamental para garantir a **entrega bem-sucedida de um projeto**, independentemente de seu tamanho ou complexidade.

Em outras palavras, o gerenciamento de projeto é a aplicação de **conhecimento**, **habilidade**, **ferramentas** e **técnicas** na gestão do projeto. O gerenciamento tem como **objetivo** o cumprimento dos requisitos do projeto (necessidade dos clientes, restrições orçamentarias, custos, qualidade e tempo) e a promessa de uma execução **eficiente** (uso racional dos recursos) e **eficaz** (alcançar o resultado pretendido).

Além disso, o **gerenciamento de projetos** inclui, mas **não se limita**, a identificação dos requisitos; abordagem das diferentes necessidades; preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto; ao estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativa entre as partes; o gerenciamento das partes interessadas e, por fim, o equilíbrio das restrições conflitantes.



As características e circunstâncias específicas do projeto **influenciam** seu gerenciamento (em especial as restrições).

3.1) Conhecimentos e Habilidades do Gerente de Projetos

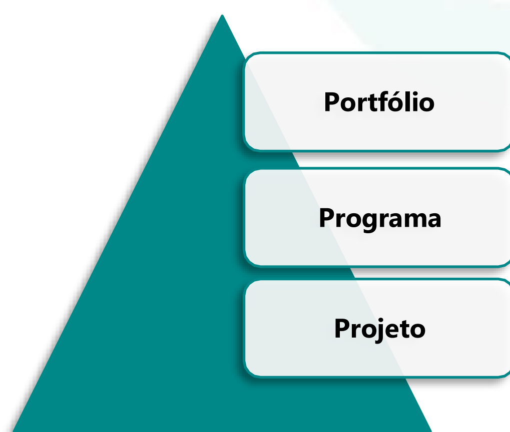
Um **gerente de projetos** é um profissional encarregado de planejar, executar, monitorar e encerrar projetos de forma bem-sucedida. Esse papel é crítico em diversos setores e áreas de atuação, sendo responsável por garantir que os objetivos do projeto sejam atendidos, dentro do escopo, prazo, orçamento e com a qualidade esperada.

Para tanto, ao gerente de projetos é **imprescindível** desenvolvimento do **triângulo de talento**: gerenciamento de projetos técnicos, liderança e gerenciamento estratégico de negócios

O **papel do gerente de projetos** é fundamental para garantir a eficácia do empreendimento, proporcionando **benefícios** como o planejamento eficiente das atividades, a definição clara e precisa dos objetivos, a minimização de alterações no escopo, o cumprimento dos prazos estabelecidos, a documentação para facilitar futuras iniciativas e a manutenção de alinhamento e foco.

3.2) Hierarquia dos Projetos

A **hierarquia dos projetos** refere-se à estrutura organizacional e à disposição dos elementos que compõem um projeto, desde o nível mais alto até os detalhes mais específicos. Essa hierarquia facilita a compreensão e a gestão de diferentes aspectos do projeto. São os níveis hierárquicos em um projeto:

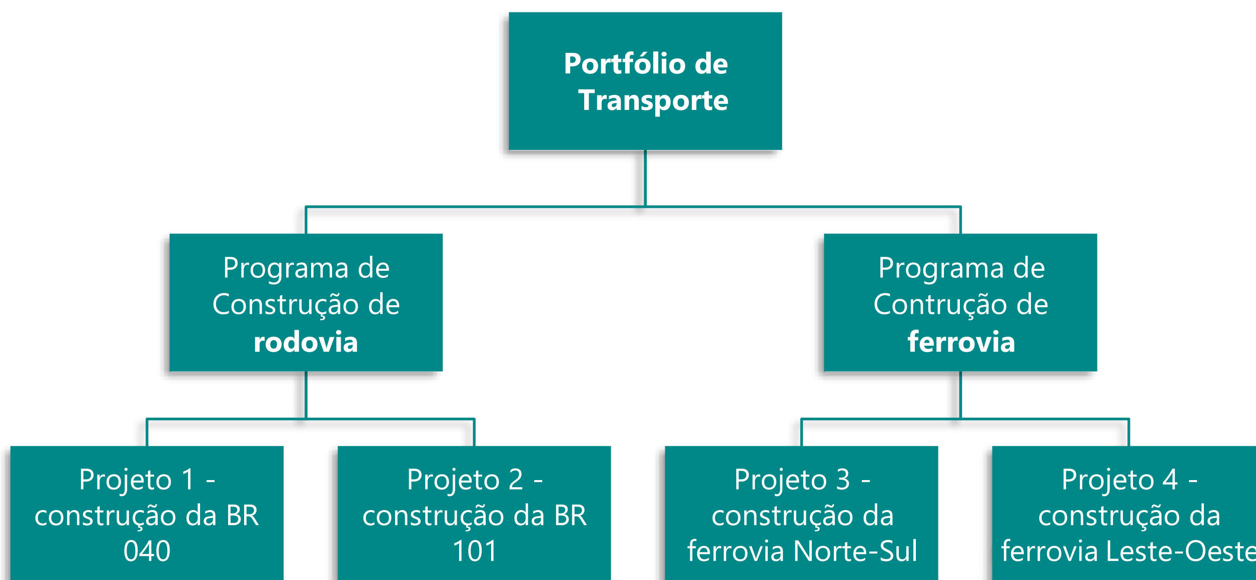


Portfólio: conjunto de programas e projetos relacionados ou não, para facilitar o gerenciamento – estão no nível estratégico.

Programa: conjunto de projetos relacionados – estão no nível tático.

Projeto: esforço temporário para obter um produto único – estão no nível operacional (gerenciamento eficiente do projeto).

Ex.: Imagine que o Ministério do Transporte possui a meta de melhorar a infraestruturas dos transportes:



4) Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO)

Um **Escritório de Gerenciamento de Projetos** (EGP), também conhecido como PMO (do inglês, Project Management Office), é uma **unidade organizacional** ou **departamento responsável** por padronizar e facilitar o gerenciamento de projetos dentro de uma organização. Existem diferentes tipos de PMOs, variando em termos de escopo, responsabilidades e influência.


Importante!

A principal finalidade do PMO é **apoiar** os gerentes de projetos.

4.1) Funções e Responsabilidades do PMO

As funções e responsabilidades de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) podem variar com base **no tipo de PMO** (de suporte, de controle ou de direção) e nas necessidades específicas da organização. Entretanto, as **principais funções e responsabilidades,** demonstraremos no rol exemplificativo abaixo:

→ **Prestar apoio ao alinhamento estratégico;**

→ **Gerar valor organizacional;**

→ **Possibilidade de atuar como parte interessada ou decisor nos projetos;**

→ **Fazer recomendações acerca da gestão de projetos;**

→ **Conduzir a transferência de conhecimento;**

→ **Integrar dados e informações de projetos estratégicos;**

→ **Avaliar como os objetivos estratégicos estão sendo alcançados;**

→ **Interligar os sistemas de medição de desempenho, bem como os portfólios, programas e projetos;**

→ **Gerir recursos compartilhados;**

→ **Identificar e desenvolver metodologias práticas e padrões de gerenciamento de projetos;**

→ **Orientar, aconselhar, treinar e supervisionar;**

→ **Coordenar a comunicações entre os projetos.**

4.2) Tipos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos

Existem diferentes tipos de gerenciamento de projetos a depender do nível de controle de influência do escritório.

Dessa forma, para você fixar o tema:

PMO de suporte	PMO de controle	PMO de diretoria
Baixo grau de influência	**Médio grau de influência**	**Alto grau de influência**
Prestar suporte e fornece recursos para os gerentes de projetos.	Além do suporte, busca controle e conformidade nos projetos.	Além do suporte e controle, desempenha um papel ativo na direção estratégica dos projetos.

Características Principais: Oferece templates, diretrizes e treinamento. Provê consultoria e assistência técnica. Coleta e compartilha melhores práticas. Baixo nível de controle sobre os projetos.	Características Principais: Estabelece padrões e políticas mais rigorosos. Monitora o cumprimento desses padrões. Fornece relatórios regulares de desempenho. Exerce controle sobre o escopo, prazo e orçamento.	Características Principais: Contribui para a seleção e priorização de projetos. Participa das decisões estratégicas. Busca alinhamento com os objetivos organizacionais. Envolve-se em questões de governança.

5) Ciclo de Vida dos Processos - PMBOK

O **Project Management Body of Knowledge** (PMBOK), publicado pelo Project Management Institute (PMI), descreve um **conjunto de práticas padrão para o gerenciamento de projetos**. O ciclo de vida dos processos no PMBOK é dividido **em cinco grupos de processos**, que representam as fases sequenciais de um projeto. Cada grupo de processos é composto por um conjunto de atividades relacionadas que contribuem para o sucesso global do projeto.

 **Tome nota!**

As fases do ciclo de vida do processo pode ocorrer de forma **sequencial** (um depois do outro) ou **sobreposta** (uma fase durante a outra – simultaneamente).

Vamos agora, nos aprofundar, no ciclo de vida **genérico** dos processos a partir do PMBOK:



→ **1ª Fase – Iniciação:** ideia inicial do projeto. Os objetivos são definidos, as partes interessadas são identificadas e as atividades iniciadas são realizadas para preparar o projeto.

→ **2ª Fase – Planejamento:** detalhamento em relação a fase de iniciação.

→ **3ª Fase – Execução:** implementação dos planos da fase anterior.

→ **4ª Fase – Monitoramento e Controle:** o desempenho do projeto é monitorado e controlado com a finalidade de garantir que os objetivos sejam atendidos.

→ **5ª Fase – Encerramento:** término do projeto – entrega do produto.

 **Momento da Questão**

Questão inédita – Você é um gerente de projeto na administração pública federal e está liderando um projeto de implementação de um novo sistema de gestão de recursos humanos. Durante a fase de execução, surgem alterações significativas nos requisitos do sistema devido a mudanças nas regulamentações governamentais. Como você deve lidar com essas mudanças?

a) Implementar imediatamente as alterações para garantir conformidade com as regulamentações.

b) Realizar uma avaliação de impacto para entender as consequências das alterações nos requisitos.

c) Ignorar as mudanças, mantendo o plano original do projeto.

d) Encerrar o projeto, considerando as mudanças como inviáveis.

e) Delegar a decisão para os órgãos reguladores, uma vez que são responsáveis pelas alterações.

Gabarito: Letra B.

 **Comentário:** Em projetos da administração pública federal, é comum que mudanças regulatórias possam afetar os requisitos do projeto. Antes de implementar qualquer alteração, é fundamental realizar uma avaliação de impacto para compreender como essas mudanças afetarão o escopo, prazo, custo e outros aspectos do projeto. Essa abordagem garante que as mudanças sejam gerenciadas de maneira controlada e que as decisões sejam tomadas de forma informada, evitando desvios significativos do plano original do projeto. Ignorar ou implementar mudanças sem uma avaliação adequada pode resultar em complicações e impactos indesejados na qualidade e no sucesso do projeto.

1) Introdução

Seguiremos os estudos dos conhecimentos específicos do Concurso Nacional Unificado para o bloco 4 – Trabalho e Saúde do Servidor:

> 1 – Gestão de processos: conceitos da abordagem por processos; técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos; BPM; desenho de serviços públicos.

2) Conceitos da Abordagem por Processos

O **processo** é uma agregação de atividades e componentes executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Processo = conjunto de atividades que transformam entradas em saídas

A gestão de processos é realizada de **forma cíclica**, continua e rotineira, de forma a ser **repetitiva**, planejada e controlada.

→ **Visão da ABNT ISO 9000:15** – processo pode ser definido como conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido.

 **Tome nota!**

Um processo para o qual não for possível validar prontamente ou economicamente a conformidade da saída é frequentemente chamadas de **processo especial**.

3) Técnicas de Mapeamento, Análise e Melhoria de Processos

O mapeamento, análise e melhoria de processos são atividades essenciais para garantir a eficácia e eficiência operacional de uma organização. Vamos estudar de forma aprofundada cada tópico.

3.1) Técnicas de Mapeamento

O **mapeamento de processos** é uma técnica essencial para entender e representar visualmente como as atividades e informações fluem dentro de uma organização. Várias abordagens podem ser utilizadas para essa finalidade:

⟶ **Fluxogramas**: Os fluxogramas são **representações gráficas** que ilustram as etapas de um processo usando símbolos padronizados. Esses símbolos representam atividades, decisões, pontos de controle e fluxos de dados. Os fluxogramas ajudam a visualizar a sequência de ações em um processo e a identificar possíveis gargalos ou pontos de melhoria.

⟶ **Diagramas de Processo**: Os diagramas de processo **detalham visualmente** como as informações e as tarefas circulam em um processo. Eles podem incluir subprocessos, mostrando como diferentes partes de um processo interagem. Essa técnica é valiosa para compreender as complexidades e inter-relações dentro de um processo.

⟶ **Modelagem de Processos:** A modelagem de processos envolve a criação de modelos visuais mais complexos usando ferramentas específicas. Esses modelos podem **incluir informações detalhadas sobre subprocessos**, atividades e responsabilidades. A modelagem de processos facilita uma compreensão abrangente dos elementos envolvidos em um processo.

3.2) Análise de Processos

A análise de processos visa avaliar o **desempenho atual** de um processo, identificar áreas de oportunidade e diagnosticar problemas.

A **análise de valor** concentra-se em identificar e eliminar atividades que não agregam valor ao produto ou serviço final. Isso ajuda a otimizar os processos, eliminando desperdícios e melhorando a eficiência.

Bem como, o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como **Diagrama de Espinha de Peixe**, é uma técnica que ajuda a identificar as possíveis causas de um problema específico em um processo. Ele destaca diferentes categorias de possíveis influências, como pessoas, processos, máquinas, materiais, ambiente e métodos.

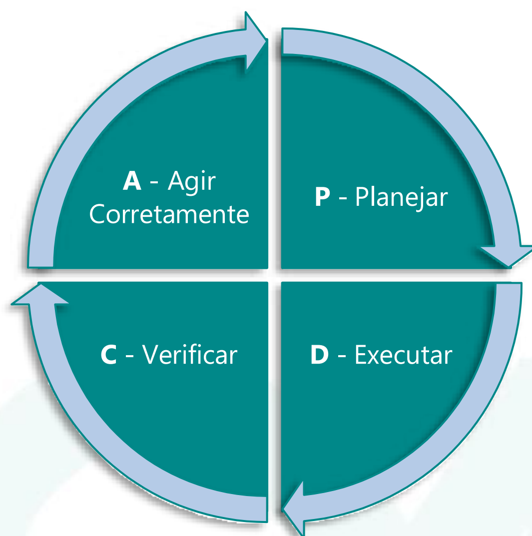
Por fim, como vimos anteriormente, ainda podemos utilizar a **análise SWOT** (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para avaliar os pontos fortes e fracos internos de um processo, bem como as oportunidades e ameaças externas. Essa análise ajuda na formulação de estratégias para melhorar o desempenho do processo.

3.3) Melhoria de Processos e o Ciclo PDCA

As melhorias de processo referem-se a **alterações** ou **aprimoramentos sistemáticos** realizados em uma sequência de atividades organizacionais com o **objetivo** de aumentar sua eficiência, eficácia ou ambos. Essas melhorias visam otimizar a forma como as tarefas são executadas, resultando em benefícios como redução de custos, aumento da qualidade, aumento da satisfação do cliente e maior produtividade.

Um dos **objetivos principais** da melhoria de processo é a otimização do desempenho global de uma sequência de atividades, com a possibilidade de redução de etapas desnecessárias, a eliminação de gargalos e a automação de tarefas repetitivas.

O **ciclo PDCA**, também conhecido como ciclo de Shewart, é um método gerencial essencial no contexto do sistema de gerenciamento pela qualidade. Segundo essa abordagem, todas as iniciativas da organização devem seguir, **como diretriz fundamental**, a aplicação desse ciclo. O PDCA é uma ferramenta de gestão aplicável a diversos processos organizacionais, independentemente da sua complexidade, abrangendo desde os mais simples até os mais intricados.



A **sigla PDCA** representa as palavras em inglês Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar) e Action (agir corretivamente), delineando **suas fases ou etapas**. Essas fases englobam os seguintes procedimentos:

→ **PLANEJAR (P):** Esta etapa envolve a definição de metas, horizontes, métodos e técnicas. Pode manifestar-se como um planejamento estratégico, um plano de ação, um conjunto de padrões ou cronograma.

→ **EXECUTAR (D):** Aqui, as tarefas são executadas precisamente conforme planejado, e dados são coletados para verificar o processo. Pode incluir programas de treinamento e educação seguidos por ações operacionais concretas por processo. A educação e o treinamento são componentes essenciais nesta fase.

→ **VERIFICAR (C):** Com base nos dados coletados durante a execução, realiza-se uma comparação entre as metas estabelecidas e os resultados obtidos.

→ **AGIR CORRETAMENTE (A):** Identificando as causas responsáveis por eventuais desvios (diferenças entre meta e resultado), esta fase busca eliminar essas causas, prevenindo sua recorrência. A ação corretiva pode ser implementada em qualquer uma das etapas do ciclo: durante o planejamento, a execução, a verificação e no próprio momento da correção.

4) BPM

O **BPM**, ou Business Process Management (Gerenciamento de Processos de Negócios), refere-se a uma **abordagem disciplinada para identificar**, **projetar**, **executar**, **documentar**, **medir**, **monitorar** e **controlar processos** de negócios automatizados ou não automatizados. É uma disciplina que combina métodos, técnicas e ferramentas para melhorar continuamente os processos de uma organização.

Características Principais do BPM	
Identificação de Processos	O BPM começa com a identificação e mapeamento dos processos de uma organização. Isso inclui entender como as atividades são inter-relacionadas e como elas contribuem para os objetivos globais da organização.
Modelagem de Processos	O uso de técnicas de modelagem, como fluxogramas, diagramas de processo e notações específicas, ajuda a representar visualmente os processos de uma maneira compreensível. Modelar processos é crucial para a compreensão e aprimoramento dessas sequências de atividades.
Automação de Processos	Uma parte significativa do BPM envolve a automação de processos sempre que possível. Isso pode ser alcançado por meio de sistemas de BPM, que são plataformas de software projetadas para gerenciar, otimizar e automatizar fluxos de trabalho e processos de negócios.
Execução e Monitoramento	Após a automação, os processos são executados, e o BPM oferece ferramentas para monitorar o desempenho em tempo real. Isso permite a identificação rápida de problemas, a análise de métricas-chave e a tomada de decisões baseada em dados.
Análise de Processos	A análise de processos é uma parte integral do BPM. Envolve a avaliação contínua do desempenho dos processos, identificando áreas de melhoria, detectando gargalos e garantindo a conformidade com padrões e regulamentações.
Otimização Contínua	A otimização contínua é um princípio fundamental do BPM. Isso implica na revisão constante dos processos para garantir que eles estejam alinhados com os objetivos organizacionais e que possam ser aprimorados para aumentar a eficiência e a eficácia.

O BPM é uma abordagem holística que combina tecnologia, processos e pessoas para impulsionar a eficiência operacional e promover uma cultura de melhoria contínua nas organizações. O uso eficaz

do BPM pode levar a um **aumento significativo na eficácia organizacional** e na capacidade de adaptação a um ambiente de negócios em constante evolução.

5) Desenho de Serviços Públicos

O desenho de serviços no setor público envolve a **aplicação de princípios de gestão de processos para melhorar a entrega** e a **eficácia dos serviços oferecidos à comunidade**. Este processo visa otimizar as interações entre os órgãos públicos e os cidadãos, promovendo eficiência, transparência e satisfação.

Os objetivos da Gestão de Processos na Administração Pública diferem dos da empresa privada, considerando as distintas estruturas operacionais dessas instituições. No entanto, isso não implica que o setor público esteja isento da responsabilidade de apresentar resultados. Pelo contrário, a administração pública tem a **obrigação de prestar contas à sociedade** de maneira transparente e acessível.

Nesse contexto, a Gestão de Processos na Administração Pública desempenha um papel fundamental na **garantia** de:



1) Introdução

Seguiremos os estudos dos conhecimentos específicos do Concurso Nacional Unificado para o bloco 4 – Trabalho e Saúde do Servidor:

> 1 – Gestão de riscos: princípios, objetos, técnicas, modelos nacionais e internacionais, integração ao planejamento; processo de Gestão de Riscos: comunicação, consulta, contextualização, identificação, análise, tratamento, monitoramento e retroalimentação; boas práticas de gestão de Riscos.

2) Considerações Iniciais

Antes de iniciar os conceitos básicos, precisamos entender o que é gestão de riscos. A **gestão de risco** é um processo estratégico que visa **identificar**, **avaliar**, **controlar** e **monitorar** os riscos que uma organização enfrente, buscando maximizar oportunidades e minimizar possíveis impactos adversos.

Mas, afinal, o que é risco?

Risco é a possibilidade de um **evento incerto** causar impacto negativo ou positivo em objetivos. Pode ser interpretado como ameaça ou oportunidade, sendo que oportunidades podem trazer vantagens competitivas.



2.1) Princípios da Gestão de Riscos

Conforme a **definição da ISO 31000** para o gerenciamento de riscos, uma gestão eficaz de riscos deve seguir os **seguintes princípios**:

→ **Proteger e Valorizar as Organizações:** Garantir a segurança e promover a criação de valor para as organizações.

→ **Integração nos Processos Organizacionais:** Fazer parte integrante de todos os processos da organização, permeando suas atividades.

→ **Consideração na Tomada de Decisão:** Ser levada em consideração durante o processo de tomada de decisão em todos os níveis.

→ **Abordagem Explícita à Incerteza:** Lidar explicitamente com a incerteza associada aos riscos.

→ **Sistemática, Estruturada e Oportuna:** Ser conduzida de maneira sistemática, estruturada e no momento adequado.

→ **Baseada nas Melhores Informações Disponíveis:** Fundamentar-se nas melhores informações disponíveis para uma análise precisa.

→ **Alinhamento com o Contexto Interno e Externo:** Estar em conformidade com os contextos internos e externos da organização, considerando seu perfil de risco.

→ **Consideração de Fatores Humanos e Culturais:** Levar em conta os fatores humanos e culturais que influenciam a gestão de riscos.

→ **Transparência e Inclusividade:** Ser transparente e envolver todas as partes interessadas de forma inclusiva.

→ **Dinâmica, Interativa e Adaptável a Mudanças:** Ser dinâmica, interativa e capaz de reagir eficientemente a mudanças nas circunstâncias.

→ **Facilitar a Melhoria Contínua dos Processos Organizacionais:** Possibilitar a melhoria contínua dos processos organizacionais por meio do aprendizado contínuo com os riscos identificados e gerenciados.

2.2) Objetos e Técnicas da Gestão de Riscos

A gestão de riscos tem como **objetivo** a preservação e prosperidade das organizações, direcionando esforços para proteger ativos valiosos, salvaguardar a reputação, garantir a continuidade operacional e assegurar a conformidade com regulamentações e padrões.

Ao proteger e preservar os ativos da organização, a gestão de riscos busca garantir que propriedades, recursos financeiros, tecnologia e outros elementos de valor estejam resguardados contra ameaças potenciais. Isso não apenas protege a base financeira da organização, mas também **contribui para sua estabilidade operacional**, sustentando seu crescimento e desenvolvimento contínuo.

Além disso, tenha em mente que gerenciar os riscos que **podem impactar a reputação** envolve antecipar e mitigar possíveis ameaças à imagem e à percepção pública da organização. Ao cultivar uma imagem positiva e responder proativamente a desafios, a gestão de riscos ajuda a manter a confiança dos stakeholders e a preservar a reputação conquistada ao longo do tempo.

Com o advento da crescente necessidade de regulação e conformidade normatiza, a Administração Pública também deverá, com fundamento nos **princípios constitucionais administrativos**, **assegurar** a conformidade com leis, regulamentações e padrões é uma responsabilidade crítica da

gestão de riscos. Conhecer e atender aos **requisitos legais e regulatórios** aplicáveis é fundamental para evitar penalidades legais, danos à reputação e para garantir a operação ética e responsável da organização.

Ao empregar **técnicas** como a Análise SWOT, que identifica Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, a gestão de riscos ganha insights valiosos sobre fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho organizacional. A **Análise de Cenários** permite explorar futuros possíveis, enquanto a Matriz de Riscos, com sua representação gráfica da probabilidade versus impacto, facilita a priorização e o planejamento estratégico.

2.3) Modelos Nacionais e Internacionais

Existem vários modelos nacionais e internacionais de gestão de riscos que oferecem diretrizes e estruturas para as organizações implementarem práticas eficazes de gestão de riscos. Esses modelos são desenvolvidos por **instituições reconhecidas** e contribuem para a **padronização e aprimoramento das abordagens** de gestão de riscos em diversos setores. Vamos estudar os 3 mais aplicados e aceitos na administração geral:

2.3.1) ISO 31000 - Internacional

A ISO 31000 é uma norma internacional estabelecida pela Organização Internacional para Padronização (ISO) que fornece princípios e diretrizes para a gestão de riscos. Publicada em 2009, a ISO 31000 é amplamente reconhecida e adotada globalmente. Seu foco está na criação de **valor para a organização**, considerando a incerteza inerente ao ambiente de negócios. A norma destaca os seguintes princípios:

⟶ **Integração:** A gestão de riscos deve ser integrada aos processos organizacionais.

⟶ **Personalização**: A abordagem deve ser adaptada à cultura, estrutura e objetivos da organização.

⟶ **Melhoria Contínua:** A gestão de riscos é um processo dinâmico que exige revisão e aprimoramento constantes.

2.3.2) COSO ERM Framework - Internacional

O COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ERM Framework é um modelo internacional que oferece uma estrutura abrangente para a gestão de riscos. O COSO ERM Framework é amplamente reconhecido nos setores público e privado. Publicado pela primeira vez em 2004 e revisado em 2017, o modelo destaca os seguintes componentes:

⟶ **Ambiente Interno:** Estabelecimento de uma cultura que sustenta a gestão de riscos.

⟶ **Objetivos de Riscos:** Definição clara de objetivos alinhados com a missão da organização.

→ **Eventos de Riscos**: Identificação, avaliação e resposta a eventos que podem impactar os objetivos.

→ **Atividades de Controle:** Implementação de políticas e procedimentos para gerenciar riscos.

→ **Informação e Comunicação:** Fluxo eficaz de informações relacionadas a riscos.

→ **Monitoramento:** Avaliação contínua do processo de gestão de riscos.

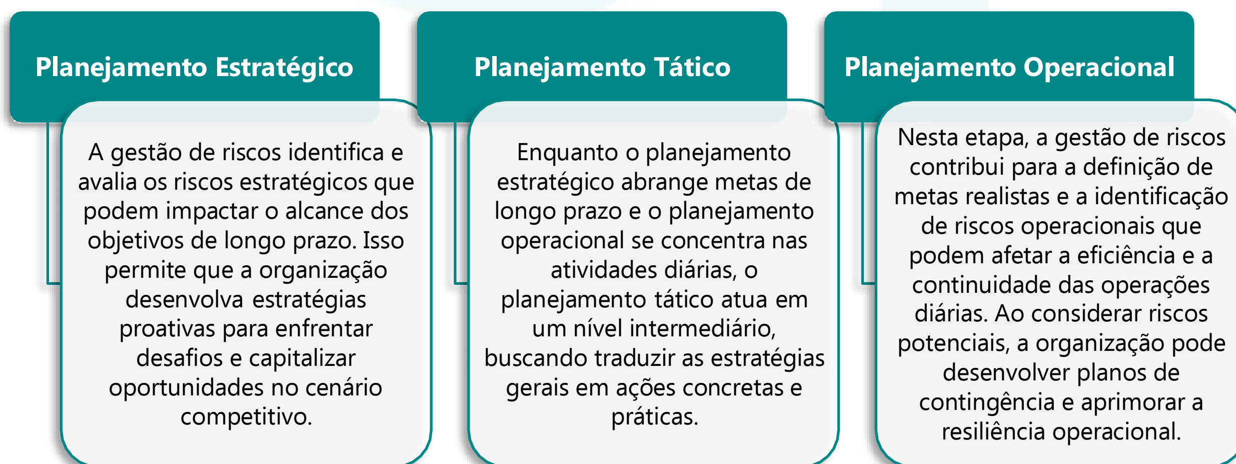
2.3.3) ABNT NBR ISO 31000 - Nacional

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) adaptou a ISO 31000 para a realidade brasileira, resultando na norma ABNT NBR ISO 31000. Essa adaptação considera as nuances e especificidades do **contexto nacional**, facilitando a aplicação da gestão de riscos em organizações brasileiras.

2.4) Integração ao Planejamento

A integração da gestão de riscos ao planejamento é uma prática comumente buscada pelas organizações, não apenas identificar e mitigar ameaças, mas também capitalizar oportunidades e alcançar seus objetivos de maneira eficiente. Essa abordagem envolve incorporar considerações de risco em todas as fases do processo de planejamento, alinhando as estratégias de gestão de riscos aos objetivos organizacionais.

A integração poderá ocorrer em **todos os níveis da organização** – nível estratégico, operacional e tático.



3) Processo de Gestão de Riscos

No contexto do gerenciamento de riscos, assim como em qualquer forma de gerenciamento, há etapas essenciais a serem consideradas. O **processo de gestão de riscos** representa uma

abordagem sistêmica que busca capacitar a organização a tomar decisões informadas e gerenciar efetivamente a incerteza inerente às suas atividades.

3.1) Identificação e Classificação dos Riscos

Esta etapa é a **definição do conjunto de eventos**, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização. Nas organizações sempre existirão riscos desconhecidos pela organização. Por isso, o processo de identificação e análise geral de riscos deve ser **monitorado** e **continuamente aprimorado**.

A categorização dos riscos deve ser fundamentada em suas características comuns. Os riscos podem ser classificados como inerentes ou residuais:

Riscos Inerentes – natural	Riscos Residuais – resultante
Os riscos inerentes referem-se aos perigos e incertezas associados às atividades e operações de uma organização antes de qualquer ação ser tomada para mitigá-los. Esses riscos são inerentes à **natureza das atividades** e podem ser identificados mesmo na ausência de estratégias de gerenciamento.	Os riscos residuais referem-se aos riscos **restantes** após a implementação de estratégias de mitigação ou ações corretivas para lidar com os riscos inerentes. Em outras palavras, são os riscos que permanecem **após a aplicação de medidas de controle**.
Ex.: Uma empresa que opera em uma área suscetível a desastres naturais, como terremotos, tem o risco inerente a essa exposição, independentemente de qualquer medida de mitigação que possa ser implementada.	Ex.: Utilizando o mesmo cenário de uma empresa suscetível a desastres naturais, após a implementação de estratégias de prevenção, como construção de infraestrutura resistente a terremotos, os riscos residuais seriam aqueles que ainda persistem, apesar dessas medidas.

3.2) Avaliação dos Riscos

Para se definir qual o **tratamento** que será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em **determinar o seu efeito potencial**, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco. Esse grau leva em consideração pelo menos dois aspectos: a possibilidade de ocorrência e seu impacto.

Essa etapa, possui um **aspecto qualitativo**, ou seja, envolve as características e qualidades subjacentes.

3.3) Mensuração dos Riscos

Uma vez definido o direcionamento estratégico da organização por meio de uma visão mais qualitativa, este pode ser traduzido em **termos quantitativos** – objetivos, indicadores de desempenho e metas financeiras – que orientação o seu planejamento, ou seja, na projeção do orçamento e do plano plurianual.

É a etapa de **consolidação do cálculo** dos impactos financeiros que o risco já identificado, classificado e avaliado possui.

3.4) Tratamento dos Riscos

Já nessa fase, após a mensuração do risco, deve-se definir qual o tratamento a ser dado aos riscos. Na prática, a **eliminação total dos riscos é impossível**. As várias alternativas para o tratamento dos riscos, as quais veremos a seguir:

Evitar o risco	• decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco
Aceitar o risco	• apresentação de quatro alternativas - reter, reduzir, transferência e explorar
Prevenção e Redução dos Danos	• os riscos podem ser reduzidos antes que ele ocorra. • agir de forma a remediar, tentativa de redução dos impactos
Capacitação	• verificar a capacidade da organização em reduzir ou antecipar o risco

3.5) Monitoramento dos Riscos

Essa etapa é de **competência da alta administração**, a avaliação contínua da adequação e eficácia de seu modelo de gerenciamento de riscos. Este deve ser constantemente **monitorado**, com o objetivo de assegurar a presença e o funcionamento de todos os seus componentes ao longo do tempo.

Dessa forma, esse monitoramento visa verificar se o tratamento escolhido foi adequado, ou seja, se alcançou o resultado pretendido.

3.6) Informação e Comunicação

Por fim, a última etapa diz respeito a **comunicação ágil** e **adequada** com as diversas partes interessadas e outras entidades externas, com a finalidade de **permitir avaliações mais rápidas** e **objetivas** a respeito dos riscos a que está exposta a organização.

4) Boas Práticas de Gestão de Risco

Além do processo de gerenciamento de risco, a implementação de boas práticas de gestão de risco dentro da organização tem como objetivo mitigar os riscos da operação. Vamos nos aprofundar nas práticas mais comuns, os quais são trazidos para a Administração Pública através do Tribunal de Contas da União:

Boas Práticas de Gestão de Risco	
Mapeamento de Riscos	Essa prática envolve a identificação sistemática de todos os possíveis riscos que podem impactar a organização. A classificação de prioridades ajuda a focar nos riscos mais significativos, permitindo uma alocação eficiente de recursos para mitigação.
Definição de Objetivos Claros	Estabelecer objetivos concretos e facilmente assimiláveis é fundamental para garantir que todos na organização compreendam as metas a serem alcançadas. Objetivos claros fornecem uma base sólida para avaliar os riscos em relação aos resultados desejados.
Distribuição de Responsabilidades	Envolvendo todos os empregados na administração de ameaças, a organização promove uma abordagem colaborativa para a gestão de riscos. Cada membro da equipe, ao entender suas responsabilidades específicas, contribui para a cultura de conscientização e resiliência organizacional.
Plano de Contingência	Desenvolver um plano de contingência é uma precaução vital para garantir a continuidade dos negócios em situações de emergência. Esse plano delineia ações específicas a serem tomadas em resposta a eventos críticos, minimizando o impacto e acelerando a recuperação.

Observe que a adoção de boas práticas nos procedimentos da organização reduz consideravelmente a incidência de riscos, contribuindo, assim, para a Administração Pública Federal, resultando na diminuição de custos e no aumento da eficiência na entrega dos serviços públicos.

ARTICULAÇÃO VERSUS A FRAGMENTAÇÃO DE AÇÕES GOVERNAMENTAIS

1) Introdução

Seguiremos os estudos dos conhecimentos específicos do Concurso Nacional Unificado para o bloco 4 – Trabalho e Saúde do Servidor:

> 1 – Articulação versus a fragmentação de ações governamentais: considerações iniciais; dimensões da coordenação - intragovernamental, intergovernamental e governo-sociedade.

2) Considerações Iniciais

A coordenação de políticas públicas trata-se da **integração** e **harmonização** de diferentes ações e intervenções governamentais para abordar questões especificas de maneira eficiente e eficaz. Esse processo busca superar a **fragmentação**, promover a sinergia entre diversas áreas e garantir que as políticas sejam implementadas de forma coordenada para atingir objetivos comuns.

De acordo com Celina Souza, "do ponto de vista formal, pode-se definir coordenação como a **organização de todas as atividades**, com o **objetivo** de alcançar consenso entre indivíduos e organizações para o atingimento dos objetivos de um grupo".

A coordenação foi vista como uma forma de **economizar recursos** e de **promover serviços** de forma mais eficiente. Além disso, maior coordenação também tem sido demandada pela **inclusão** de vários grupos minoritários como **beneficiários de políticas públicas**.

 **Tome nota!**

A coordenação é utilizada para **transferência de informações** nos âmbitos federais, estaduais e municipais.

3) Dimensões da Coordenação

Agora que já entendemos o motivo da coordenação estar inserida no escopo da administração pública em geral, é importante ter em mente que **existem dimensões especificas**, dependendo do contexto em que está sendo aplicada. Dessa forma, iremos estudar as dimensões da coordenação no contexto da **gestão e políticas públicas**.

3.1) Intragovernamental

A **dimensão de coordenação intragovernamental** refere-se à colaboração e integração entre diferentes órgãos, departamentos ou agências dentro do **mesmo governo**, ou seja, dentro do mesmo nível de governo.

A administração pública federal possui **determinada organização funcional**, ou seja, dividida em Ministérios e Secretarias. Dessa forma, para que o Governo Brasileiro atinja seus **objetivos**, é necessário uma coordenação interministerial e intersecretarial.

Ex.: Em um ministério, como o Ministério da Saúde, a coordenação intragovernamental ocorre entre diferentes secretarias e departamentos internos. Por exemplo, a Secretaria de Vigilância em Saúde pode coordenar esforços com a Secretaria de Atenção Primária à Saúde para implementar políticas integradas de combate a doenças.

3.2) intergovernamental

Diferente da dimensão anterior, a **dimensão intergovernamental** envolve a coordenação entre os **diferentes níveis** de governo (federal, estadual e municipal). Dessa dimensão busca promover a colaboração e coesão na implementação de políticas, especialmente quando as questões transcendem as fronteiras administrativas.

Ex.: O Ministério da Educação pode coordenar esforços com as secretarias estaduais e municipais de educação para implementar programas nacionais de melhoria da qualidade da educação, como o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa.

3.3) Governo-Sociedade

Por fim, temos a última dimensão, a chamada **governo-sociedade**, o qual relaciona-se à coordenação entre o governo e os diversos atores da sociedade, incluindo organizações não-governamentais (ONGs), setor privado e cidadãos.

Essa dimensão busca envolver a sociedade nas **decisões governamentais**, promovendo a participação cidadã, a transparência e responsabilidade. Além disso, a participação social adquire um espaço de incidência política e na construção da cidadania e, por fim, a democratização da gestão pública.

Ex.: O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) pode promover a coordenação com organizações da sociedade civil, como associações de aposentados, para obter feedback sobre os serviços prestados e ajustar suas políticas de atendimento. Isso poderia ocorrer por meio de conselhos consultivos ou audiências públicas.

 **Momento da Questão**

Questão inédita – Em um contexto de administração pública federal, a discussão sobre a articulação versus a fragmentação de ações governamentais é central para a eficácia das políticas públicas. Considerando as dimensões da coordenação, avalie a seguinte situação:

O Ministério da Saúde, visando melhorar a oferta de serviços de saúde à população, implementa um programa de prevenção de doenças infecciosas que envolve a distribuição de vacinas, a capacitação de profissionais de saúde e a conscientização da comunidade. Contudo, o Ministério da Educação, em paralelo, desenvolve um projeto de melhoria na qualidade da alimentação escolar, incluindo ações educativas sobre hábitos alimentares saudáveis. Considerando as dimensões da coordenação, essa situação exemplifica:

a) Coordenação Intragovernamental inadequada.

b) Coordenação Intergovernamental eficiente.

c) Coordenação Governo-Sociedade desarticulada.

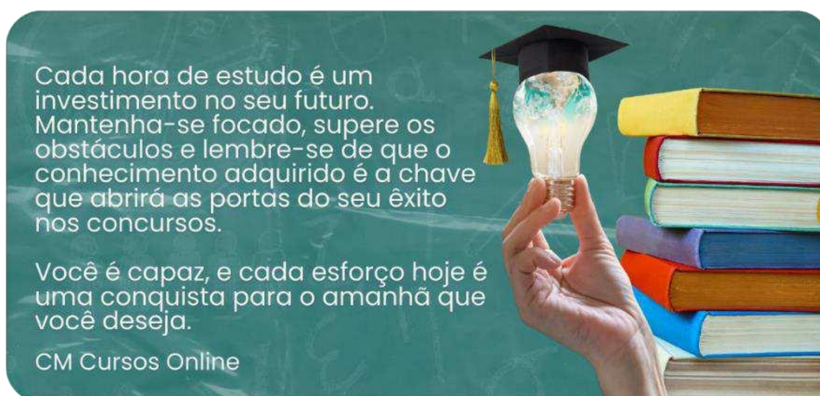
d) Fragmentação de ações governamentais.

e) Coordenação Intragovernamental eficaz.

Gabarito: Letra D.

 **Comentário:** A situação descrita evidencia a necessidade de avaliar a coordenação entre diferentes órgãos governamentais para garantir a eficácia das ações. A análise deve considerar se há uma integração adequada entre os Ministérios da Saúde e Educação para evitar a fragmentação de esforços.

Parabéns por ter concluído o estudo da matéria!



Bora para cima!